

**Prioriteetse suuna nr 12 „Haldusvõimekus“  
meetme „Riigi võimekuse tõstmine inimressursside arendamise ja  
institutsionaalse suutlikkuse parendamise kaudu“  
tegevuse „Tippjuhtide arendamine“ käskkirja seletuskiri**

## Sisukord

1. Meetme tegevuse eesmärk ja oodatav tulemus .....	4
1.1 Meetme tegevuse eesmärgi seosed ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava ja meetme eesmärgiga ning riigisiseste arengukavadega .....	4
1.2 Oodatav tulemus.....	5
2. Eesmärgi saavutamiseks kavandatud tegevused .....	5
3. Sihtrühm .....	14
4. Tegevuste eeldatav mõju läbivatele teemadele .....	15
5. Eelarve.....	15
6. Kulude abikõlblikkus .....	16
7. Toetuse maksmise tingimused ja kord .....	17
8. Elluviija kohustused .....	17
9. Tegevuste elluviimise seire .....	17
10. Tegevuste ja nende elluviimise tingimuste muutmine .....	17
11. Finantskorrektsioon.....	17

## Sissejuhatus

Toetuse andmise tingimuste käskkirja (edaspidi *käskkiri*) eesmärk on sätestada toetuse andmise tingimused meetme „Riigi võimekuse tõstmine inimressursside arendamise ja institutsionaalse suutlikkuse parendamise kaudu“ tegevusele „Tippjuhtide arendamine“.

Käskkiri koosneb järgmistest peatükkidest:

1. Tegevuse eesmärk ja oodatav tulemus
2. Eesmärgi saavutamiseks kavandatud tegevused
3. Tegevuse sihtrühm
4. Tegevuste eeldatav mõju läbivatele teemadele
5. Tegevuse eelarve
6. Kulude abikõlblikkus
7. Toetuse maksmise tingimused ja kord
8. Elluviija kohustused
9. Tegevuste elluviimise seire
10. Tegevuste ja nende elluviimise tingimuste muutmine
11. Finantskorrektsioon

Mahukaim neist on teine peatükk, mis määrab kindlaks, milliseid tegevusi eesmärkide saavutamiseks toetatakse.

Seletuskiri avab peatükkide sisu ja põhjendab toetuse vajadust.

Tegevuste planeerimisel analüüsiti erinevaid strateegiadokumente, perioodi 2005–2014 tippjuhtide värbamise, valiku, hindamise ja arendamise kogemusi ning toimunud arendustegevuste kokkuvõtteid ja koolitajate ettepanekuid.

Kavandatud tegevused arutati läbi Riigikantselei strateegiabüroo, Euroopa Liidu sekretariaadi ning julgeoleku ja riigikaitse koordinatsioonibüroo ja Rahandusministeeriumi riigihalduse ja avaliku teenistuse osakonna esindajatega. Samuti võeti arvesse ministeeriumides tegevuste tutvustamiseks toimunud kohtumistel tehtud ettepanekuid.

Tegevuse elluvijaks on Riigikantselei tippjuhtide kompetentsikeskus. Tippjuhtide kompetentsikeskuse ülesandeks on avaliku teenistuse seaduse § 18 lõikes 4 nimetatud ametnike (avaliku teenistuse tippjuhtide) värbamise, valiku, hindamise ja arendamise korraldamine, sealhulgas avaliku teenistuse tippjuhtide valiku komisjoni töö korraldamine.

Tegevuste kavandamise ja elluviimise eest vastutab tippjuhtide kompetentsikeskuse juhataja, keda abistab toetatavatest vahenditest osaliselt tasustatav konsultant. Vajaduse korral kasutatakse hankespetsialisti abi.

Tegevuste planeerimisel ja elluviimisel tehakse koostööd teiste sama prioriteetse suuna meetme tegevuste kavandajatega ning lähtutakse valdkondliku komisjoni prioriteetidest.

Tegevusi kavandatakse ellu viia ajavahemikul 1. jaanuar 2015. a – 31. detsember 2017. a.

Eelnõu ja seletuskirja on koostanud Riigikantselei tippjuhtide kompetentsikeskuse juhataja Eve Limbach-Pirn (e-post: [eve.limbach-pirn@riigikantselei.ee](mailto:eve.limbach-pirn@riigikantselei.ee), telefon 693 5452) ja tippjuhtide kompetentsikeskuse nõunik Merle Nurmoja (e-post: [merle.nurmoja@riigikantselei.ee](mailto:merle.nurmoja@riigikantselei.ee), telefon 693 5457).

## **1. Meetme tegevuse eesmärk ja oodatav tulemus**

### **1.1 Meetme tegevuse eesmärgi seosed ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava ja meetme eesmärgiga ning riigisiseste arengukavadega**

Käskkirjaga toetatakse struktuurifondide rakenduskava 2014–2020 prioriteetse suuna nr 12 „Haldusvõimekus“ meetme „Riigi võimekuse tõstmine inimressursside arendamise ja institutsionaalse suutlikkuse parendamise kaudu“ eesmärgi „Suurenenud on inimeste ameti- ja erialane pädevus, juhtimis- ja koostöövõimekus ning institutsionaalne suutlikkus“ elluviimiseks tegevust „Tippjuhtide arendamine“. Meetme eesmärk on suurendada inimeste ameti- ja erialast pädevust, juhtimis- ja koostöövõimekust ning institutsionaalset suutlikkust. Toetatava tegevuse eesmärk, kompetentsed ja pühendunud avaliku teenistuse tippjuhid, kes aitavad kaasa valitsuse eesmärkide saavutamisele, panustab otseselt meetme eesmärkide saavutamisse.

Koosmõjus meetme „Haldusvõimekus“ teiste tegevustega ja meetmega „Poliitikakujundamise kvaliteedi arendamine“ aitab tegevus kaasa kogu prioriteetse suuna eesmärkide saavutamisele.

Kavandatud tegevused lähtuvad 2011. aasta OECD riigivalitsemise raporti „Ühtsema riigivalitsemise suunas“ soovitustest, Vabariigi Valitsuse tegevusprogrammist 2014–2015, Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise personalistrateegiast ja tegevuskavast ning Riigikantselei arengukavast 2014–2017. Ühtlasi panustavad käskkirja tegevused Eesti säästva arengu riikliku strateegia „Säästev Eesti 21“, uuendatud konkurentsivõime kava „Eesti 2020“ ning Eesti avatud valitsemise partnerluse tegevuskava 2014–2016 eesmärkide saavutamisse.

Eesti riigivalitsemist põhjalikult analüüsinud OECD 2011. a raporti „Ühtsema valitsemise suunas“ hinnangul on Eestil vaja maksimaalselt ära kasutada oma piiratud inim- ja finantsressursse, tulemaks paremini toime Eesti ees seisvate väljakutsetega. OECD raporti hinnangul suudab Eesti oma pikaajalisi ja valdkonnaüleseid probleeme lahendada paremini, kui täiustatakse riigivalitsemise paindlikkust ja liigutakse ühtsema valitsemise suunas. Ministeeriumidevahelise koostöö, innovatsioonivõimekuse ning kaasava poliitikakujundamise olulisust rõhutavad ühel või teisel moel ka sellised strateegiadokumendid nagu uuendatud konkurentsivõime kava „Eesti 2020“, Eesti säästva arengu riiklik strateegia „Säästev Eesti 21“ ning Eesti teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooni strateegia 2014–2020 „Teadmistepõhine Eesti“. Pingestunud julgeolekulukord ja eesseisev Euroopa Liidu Nõukogu eesistumine 2018. aastal lisavad täiendavaid väljakutseid, mis eeldavad kompetentseid tippjuhte ning nendevahelist head koostööd ja koordineeritud tegutsemist.

## 1.2 Oodatav tulemus

Ühtsema valitsemise suunas liikumine eeldab tegelemist nii formaalse kui ka mitteformaalse poolega – strateegiate, struktuuride ja protsesside kujundamise kõrval tuleb edendada mitteametlikku koordineerimist, koostööd ja eestvedamist.

Haldusvõimekuse arendamise ja OECD riigivalitsemise raporti soovitude rakendamise tegevuskavas on välja toodud seitse olulist sammu, mis on vajalikud raporti soovitude elluviimiseks. Need on:

- 1) paindlikum valitsemiskorraldus;
- 2) valdkonnaüleste programmide rahastamine ja tegevuspõhine eelarve;
- 3) poliitikakujundamise võimekuse arendamine;
- 4) temaatiliste rakkerühmade ja horisontaalsete võrgustike kasutamine;
- 5) õiguskeskkonna ja õigusloome kvaliteedi arendamine olulistes valdkondades;
- 6) riigi personalpoliitika kohandamine demograafiliste trendidega;
- 7) personali haldussuutlikkuse arendamine.

Soovitud eesmärkideni on võimalik jõuda vaid asjatundlike avalike teenistujate abil, võtmetähtsusega on siinkohal tippjuhtide kompetentsus ja pühendumus. Tippjuhid on need, kes saavad kujundada ühtset ja tugevat väärtuste baasi, muuta organisatsioonikultuuri, edendada koostööd ja viia ellu valitsuse eesmärgid. Sisulisele ja aktiivsele koostööle orienteeritud, asjatundlik, pühendunud ja uuendusmeelne tippametnikkond on seatud eesmärgiks ka käesoleva toetuse andmisel.

## 2. Eesmärgi saavutamiseks kavandatud tegevused

Tegevuste kavandamisel on aluseks võetud ülalnimetatud strategiadokumentide analüüs, perioodi 2005–2014 kogemus tippjuhtide värbamisel, valikul, hindamisel ja arendamisel ning nn *tippjuhi elukaare lähenemine*, mis kirjeldab võimalikke probleeme alates ametikoha täitmise vajadusest kuni tippjuhi lahkumiseni ametikohalt.

Tippjuhi elukaar algab värbamisest ning potentsiaalsete kandidaatide ligitõmbamisest avalikel konkurssidel osalemiseks. Ametisse nimetatud tippjuht vajab tuge võimalikult kiireks sisseelamiseks ametikohal ning edaspidi regulaarset tagasisidet ja võimalust saada kõrgel tasemel arendustegevusi oma kompetentside arendamiseks. Ühtse valitsemise poole liikumiseks on oluline toetada tippjuhtide suhtevõrgustumist ning koostööd; tippjuhtide pühendumust aitab hoida karjäärivõimaluste olemasolu ning rotatsioonivõimaluste loomine avalikus teenistuses. Samuti on oluline hoida kontakte nende tippjuhtidega, kes on avalikust teenistusest välja liikunud või muul põhjusel teenistusest lahkunud, ning tagada süsteemse talendijuhtimise abil tippjuhtidele väärikas järelkasv.

Eesmärkide saavutamiseks keskendutakse kolmele alategevusele.

### 1) Tippjuhtide juhtimis- ja koostöövõimekuse arendamine

Esimese alategevuse alla koondatakse kõik tegevused, mis toetavad ametis olevate tippjuhtide kompetentside arendamist, ühtsete väärtuste ja koostöö kujunemist valitsemisalade ja -tasandite vahel ning ühtsete eesmärkide saavutamist. Täpsem info arenguvajaduste kindlaksmääramiseks tuleneb tippjuhi kompetentside hindamise tulemustest või tippjuhtide valikukomisjoni soovitudest, arendustegevused peavad olema kooskõlastatud tippjuhi juhiga ning fikseeritud tippjuhi arengumapis. Arengumapp on tippjuhi ja tema juhi poolt allkirjastatud dokument, millega on kokku lepitud tippjuhi arendustegevused järgmiseks arenguaastaks. Arenguaastana peetakse silmas perioodi arengumapi allkirjastamisest tippjuhi juhi poolt kuni järgmisel tööaastal toimuva arenguveestluseni ja arengumapi uuendamiseni.

Toetuse tulemusena soovitakse saavutada olukord, kus tippjuhtide hindamine ja arendamine toimub süsteemselt ja eesmärgipäraselt ning arendustegevused toetavad tippjuhtide kompetentsuse ja pühendumuse kasvu ning koostööd.

Kuivõrd tippjuhtide arv avalikus teenistuses püsib stabiilsena (praegu 97 ametikohta) ning ei iseloomusta tegevuse väljundit piisavalt, on väljundnäitajaks, millega alaeesmärgi saavutamist mõeldetakse, seatud *osaluskordade arv arendustegevustes*. Osaluskorraks loetakse ühe inimese osalust ühes arendustegevuses, v.a mitmest moodulist koosnevate programmide puhul, kus osaluskorraks loetakse ühes moodulis osalemist. Toetusperioodi sihttasemeks on seatud 700 osalusorda, mis tähendab keskmiselt 2,4 osalusorda tippjuhi kohta aastas. Sellist arendustegevustes osalemise mahtu võib tippjuhi puhul pidada optimaalseks. Lisaks osalusordadele jälgitakse ka arendustundide mahtu aastas. Arendustunniks loetakse ühte astronoomilist tundi arendustegevuses; arendustundideks loetakse ka kohvipausid, lõuna- ja õhtusöögid, kuivõrd nende jooksul toimub osalejate aktiivne suhtlus ja sageli ka diskussioon või vestlus külalisega.

Pakutavad arendustegevused võib tinglikult jaotada kaheks: 1) tippjuhtide juhtimisvõimekust arendavad tegevused (nii individuaalsed kui ka grupiviisilised arendustegevused) ning 2) koostööd ja ühtseid väärtusi suurendavad ning ühtse valitsemise poole liikumist toetavad tegevused.

### *Tippjuhtide juhtimisvõimekust arendavad tegevused*

Tippjuhtide juhtimisvõimekuse arendamiseks on kavas pakkuda erinevaid individuaalseid arendustegevusi nagu *coaching*, mentorlus, töö konsultandiga, töövarjuks olemine, stažeerimine ja võõrkeeleõpe.

Töötamine *coach*'i ehk juhtimistreeneriga või mentoriga võimaldab tippjuhil saada vajalikku juhtimistuge, analüüsida ja arutada läbi tekkinud probleemid, elada kiiremini sisse uuel ametikohal või arendada hindamisel nõrgemaks osutunud kompetentse. Sobiv juhtimistreener, konsultant või mentor leitakse iga tippjuhi jaoks personaalselt, vaagides just selle tippjuhi arenguvajadusi ja tegutsemiskonteksti. Juhtimistreenerite leidmiseks on läbi viidud hange, mille tulemusena on sõlmitud raamlepingud enam kui kahekümne Eesti parema juhtimistreeneriga. Erijuhtudel on kasutatud ja on ka edaspidi kavas kasutada

juhtimistreeneritena teiste riikide tippametnikke. Mentoritena tegutsevad üldjuhul Eesti staažikaimad tippjuhid. Konsultandid, kelle ülesandeks on konsulteerida tippjuhte erinevates valdkondades või teemades, leitakse iga kaasuse puhul eraldi otsinguga. Ühe arenguaasta jooksul toetatakse ühe tippjuhi töötamist maksimaalselt ühe juhtimistreeneri ja ühe konsultandiga.

Töövarjuks olemine on hõlbus viis, kuidas õppida kolleegide kogemustest ning jagada parimaid praktikaid. Lõppenud perioodil oli töövarjuks olemine kasutusel peamiselt erinevate arenguprogrammide raames, algaval toetusperioodil on kavas töövarjuks olemise osa suurendada ning pakkuda võimalust olla töövarjuks ka erasektori tippjuhtidele ja teiste riikide tippametnikele. Esimene sellelaadne kogemus leidis aset ka 2014. aastal, kui vastastikku olid töövarjudeks avaliku teenistuse ja Swedbanki tippjuhid.

Stažeerimise all peetakse silmas teise riigi avaliku või erasektori asutuse külastamist, eesmärgiga õppida külastatava asutuse kogemustest. Tegevuse raames toetatakse stažeerimisprogrammi ettevalmistamist, transpordikulusid ning ühe nädala majutuskulusid (kuni seitsme päeva ulatuses). Asutused, kus stažeerimine aset leiab, leitakse tippjuhi ja tippjuhtide kompetentsikeskuse koostöös.

Juhuks, kui tippjuhil on vajadus süsteemsete teadmiste järele sellise kompetentsi raames, mille arendamise järele teistel sihtrühma liikmetel vajadus puudub, on reserveeritud võimalus toetada tippjuhi tasemeõpet kõrgkoolis maksimaalselt viie ainepunkti ulatuses. Üldjuhul võib selliseks kompetentsiks olla õigusteadlikkus või finantsjuhtimine; seni on vajadust sellise arengutoe järele ette tulnud väga harva.

Võõrkeeleeõppe raames toetatakse tippjuhtide keeleõpet nelja Euroopas enim levinud võõrkeele puhul – inglise, prantsuse, saksa ja vene keel. Kavas on jätkata lõppenud toetusperioodil väga edukaks osutunud võõrkeeleeõppe süsteemi ja toetada nii individuaalset keeleõpet Eestis kui ka keelekeskkonnas toimuvat intensiivõpet. 2015. aastal on kavas toetada Eestis toimuvat individuaalset keeleõpet kuni 80 akadeemilise tunni ulatuses ning keelekeskkonnas toimuvat intensiivõpet ühe õppenädala ulatuses aastas. Keelekeskkonnas toimuva õppe puhul toetatakse ainult koolituse ja vajaliku testimise maksumusega seotud kulusid. Keelekeskkonnas toimuvat õpet võimaldatakse tippjuhile, kelle vastava võõrkeele oskuse tase on vähemalt B1 Euroopa keelemapi järgi. Arvestades Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistujakohustust 2018. aastal, langeb kõige intensiivsem keeleõppeperiood ilmselt vahetult eesistumisele eelnevatele aastatele. Aastateks 2016 ja 2017 vaadatakse toetatavad keeleõppemahud üle ja muudetakse neid vastavalt vajadusele. Täiendavalt arendatakse tippjuhtide võõrkeeleoskust ka võõrkeeles toimuvate koolituste kaudu. Võimaluste olemasolul toetatakse ka tippjuhtide individuaalset osalust väljaspool Eestit toimuvatel koolitustel ja konverentsidel.

Individuaalseid arendustegevusi on tippjuhtidele pakutud alates 2007. aastast ning järk-järgult on kasvanud nende tippjuhtide osakaal, kes individuaalsetes arendustegevustes on osalenud. Aastatel 2013–2014 osales individuaalsetes arendustegevustes ca kolmandik

tippametnikkonnast ning tagasiside individuaalsele arengutoele on olnud väga hea. Individuaalsetes arendustegevustes osalemise kasvu võib prognoosida ka algavaks toetusperioodiks.

Individuaalse arengutoe kõrval on tippjuhtide kompetentside ja juhtimisvõimekuse arendamisel oluline roll ka grupikoolitustel. Grupikoolitused töötatakse välja ja viiakse läbi siis, kui on selgunud, et sihtrühma hulgas on piisav arv tippjuhte, kes antud teemal koolitust vajavad. Möödunud perioodil töötati välja ja viidi edukalt läbi grupikoolitusi peamiselt kolmel teemal – õigusteadlikkus, finantsjuhtimine ja avalik esinemine. Nende koolitustega on kavas jätkata ka uuel perioodil. Lisaks nimetatutele on kindlasti kavas suurendada koolituste ja treeningute arvu eesistumise edukat läbiviimist enim toetava kolme kompetentsi – koostöö, kommunikatsioon ja suhtevõrgustike loomine – vallas .

2018. aasta esimeses pooles toimuv Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumine on tippjuhtide jaoks keeruline ja keskmisest pingelisem juhtimisülesanne, sest just neil on juhtroll suhtumise kujundamisel EL eesistumisse üldiselt, nemad peavad muutma eesistumise atraktiivseks oma töötajatele ning nemad on ka paljuski n-õ Eesti nägu tervele Euroopale. EL eesistumise ettevalmistamisel teeb tippjuhtide kompetentsikeskus tihedat koostööd Euroopa Liidu sekretariaadiga, eesmärgiga pakkuda kõigile parimat võimalikku ettevalmistust ning vältida arendustegevuste dubleerimist.

*Koostööd ja ühtseid väärtusi suurendavad ning ühtse valitsemise poole liikumist toetavad tegevused*

Eesti avaliku sektori haldussuutlikkus ja paindlikum valitsemiskorraldus sõltuvad väga palju sellest, kui võrd suudavad avaliku sektori tippjuhid teha omavahel koostööd, kui võrd jagavad nad ühiseid väärtusi ning mõistavad seatud eesmärgid ühtmoodi. Üheks oluliseks sihiks selle alategevuse raames ongi toetada ühtset valitsemist ühiste väärtuste ja eesmärkide teadvustamise ning koostöö edendamise kaudu.

2014. aastal tehtud Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumuse uuring näitas, et tippjuhid on jätkuvalt väga pühendunud (pühendumuse indeks oli 2011. a 78 ja 2014. a 77), kuid avalikku teenistust ei tajuta piisavalt ühtsena ning eesmärkidest võidakse erinevalt aru saada (TNS Emor, 2011, 2014). Selgelt ja positiivselt eristus siinkohal kantslerite ametirühm, kelle hinnangud avaliku teenistuse ühtsusele olid asestantslerite ja peadirektorite omadest kõrgemad. Põhjusteks, miks kantslerid tajuvad ühtseid eesmärgid selgemini, on tõenäoliselt nii iganädalased töökoosolekud kui ka alates 2006. aastast toimunud regulaarsed töövisiidid, mille käigus on arutatud just strateegilisi sihte ja teemasid.

Hoidmaks kantslerite pühendumust ja meeskonnatunnet jätkuvalt kõrgena, on kavas jätkata regulaarselt üks või kaks korda aastas toimuvate töövisiitidega. Tavapäraselt toimub igal kevadel töövisiit Brüsselisse; teiste visiitide sihtkohtadeks on kavandataval perioodil riigid, kelle EL eesistumiskogemustest õppida või kellega vahetada kogemusi julgeolekuteemadel.



Jätkuvad ka 3–4 korda aastas toimuvad töötoad, kus on võimalik õppida üksteise kogemustest ja jagada parimaid praktikaid. Senisest rohkem on kavas tähelepanu pöörata konkreetsete koostöömudelite õppimisele ja väljaarendamisele; töövormidena sobivad selleks seminarid, õppevisiidid ja stažeerimine. Töötoad ja seminarid on sobivalt paindlik töövorm, mis võimaldab kiirelt reageerida ka töö käigus üles kerkinud teemadele ja probleemidele.

Tippjuhtide konverents on saanud seni väga hea tagasiside osaliseks kui suurepärase võimalus avaliku teenistuse üleste teemade teadvustamisel ja läbiarutamisel ning jätkub kindlasti ka algaval perioodil.

Nii OECD tehtud analüüsist kui ka tippjuhtide pühendumuse uuringutest järeldub, et tippjuhtide hulgas võiks olla rohkem eestvedajaid ja innovaatilisi liidreid. Suurendamiseks innovaatiliste eestvedajate osakaalu tippametnike hulgas, on kavas aastatel 2015–2017 ellu viia mitmeosaline arenguprogramm, mille tulemusena peaks suurenema osalejate innovatsioonivõimekus. Esmakordselt on kavas arenguprogrammi elluviimine koostöös Soome Rahandusministeeriumiga (st osalejateks on nii Eesti kui ka Soome tippametnikud).

Teine oluline teema, millega tegelemine aitab tuntavalt kaasa meetme eesmärkide saavutamisele, on tippjuhtide poliitikakujundamise võimekus. Poliitikate kujundamine on eelkõige asestantslerite ülesanne. Vaadates volavust erinevates tippjuhtide ametirühmades, näeme, et just asestantslerite rühmas on volavus kõige suurem ja staaž ametikohal kõige lühem, see tähendab, et poliitikakujundajate meeskond on väga ebaühtlaste teadmiste ja kogemustega rühm. Vajadus tegelda eraldi just asestantsleritega tuleneb ka pühendumuse uuringu tulemustest, mille järgi on asestantslerite pühendumus langenud möödunud uuringuga võrreldes kaheksa palli võrra (TNS Emor, 2014). Arendamiseks poliitikate kujundamise võimekust ja edendamaks koostööd asestantslerite vahel, on kavas välja töötada ja ellu viia poliitikate kujundamise teemaline arenguprogramm, kuhu oleksid kaasatud kõik asestantslerid.

Kolmas oluline teema, millega alustati juba 2014. aasta alguses, on strateegiline kommunikatsioon. 2015. aastal korraldatakse teist korda strateegilise kommunikatsiooni seminar, kus koolitajate ja ekspertidena astuvad üles Suurbritannia valitsuse kommunikatsioonijuhid ja -ekspertid. Esimene, 2014. aasta jaanuaris toimunud seminar oli rohke osavõtuga ja sai väga hea tagasiside.

Edasiste karjäärperspektiivide olemasolu avalikus teenistuses oli 2011. aasta uuringu tulemuste kohaselt üks olulisemaid tegureid tippjuhtide pühendumuse ja motivatsiooni kujunemisel. Uue avaliku teenistuse seaduse vastuvõtmine 2013. aastal lõi võimalused tippjuhtide roteerumiseks ning esimesed roteerumised on lõppenud toetusperioodil ka toimunud. Selleks, et oleks võimalik rääkida süsteemse rotatsiooni toimimisest Eesti avaliku teenistuse tippametnikkonnas, tuleb algaval perioodil senisest enam tegelda tippjuhtide karjääri planeerimise ja rotatsioonivõimaluste teadvustamisega.

## **2) Tippjuhtide järelkasvu tagamine**

Teise alategevuse alla koondatakse tegevused, mis tagavad piisava kandidaatide arvu tippametikohtadele korraldatavatel avalikel konkurssidel, sh riigi kui tööandja maine parandamine, tippjuhtide järelkasvuprogrammid, tippjuhikandidaatide arvestuse pidamine jm.

Toetuse tulemusena soovitakse saavutada olukord, kus tänu riigi kui tööandja maine parendamisele ning süsteemsele tippjuhtide järelkasvu kasvatamisele on kandidaatide arv tippjuhi ametikohtadele korraldatavatel konkurssidel jõudnud perioodi lõpuks vähemalt seitsmele. Väljundnäitajaks, millega alaeesmärgi saavutamist mõõdetakse, on samuti osaluskordade arv arendustegevustes. Sihttasemeks on seatud 200 osaluskorda. Ka selle alategevuse puhul on täiendavaks väljundnäitajaks arendustundide arv.

Aastatel 2013–2014 oli keskmine kandidaatide arv tippjuhtide ametikohtadele korraldatud avalikel konkurssidel 4,5 kandidaati ametikohale. See on oluliselt väiksem kui eelnevatel aastatel (näiteks 2012. a keskmine oli 11,5 kandidaati). Suur osa kandidaatidest on olnud avaliku teenistuse sisesed kandidaadid, mis iseenesest pole halb näitaja ja tõestab ka erinevate avaliku teenistuse siseste järelkasvuprogrammide tulemuslikkust, kuid kindlustamaks asjatundlike ja uuendusmeelsete juhtide nimetamist tippametikohtadele, on algava perioodi üks olulisi ülesandeid kandidaatide, sh väljastpoolt avalikku teenistust tulevate kandidaatide, arvu suurendamine avalikel konkurssidel. Analüüsidest põhjuseid, miks inimesed ei soovi kandideerida tippametnike ametikohtadele, võib välja tuua nii erasektori palgatasemest tunduvalt madalama töötasu, avalike konkursside kehavõitu maine kui ka riigi kui tööandja maine tervikuna. 2011. ja 2014. aastal tehtud tippjuhtide pühendumuse uuringud näitasid, et tippjuhte motiveerib töötama võimalus teenida Eesti riiki, teha huvitavat tööd ja töötada heas meeskonnas. Kahjuks on need motivatsioonitegurid olnud seni konkursse läbi viies ebapiisavalt kommuникеeritud. 2014. aastal muudeti küll radikaalselt konkursikuulutuste stiili, kuid see on vaid üks osa erinevatest võimalikest tegevustest, millega riigi kui tööandja maine parendamisele on võimalik kaasa aidata. Algaval perioodil on kavas proaktiivsemalt tegelda riigi kui tööandja maine teemaga. See tähendab nii teadlikumat sise- kui ka väliskommunikatsiooni ning eeldab avaliku teenistuse ülest koostööd.

Teine oluline tegevuste rühm, kindlustamaks tippjuhtide järelkasvu, on süsteemne talendijuhtimine. Eelmistel perioodidel algatatud ja elluviidud arenguprogrammid on osutunud väga tulemuslikuks ning ka uuel perioodil on see jätkuvalt oluline tegevussuund.

Tippjuhtide järelkasvuprogrammi Newton on praeguseks ellu viidud kolm korda; selle on lõpetanud ühtekokku 67 avaliku teenistuse keskastmejuhti või tippspetsialisti, kellest ca 70% on programmi lõppedes teinud läbi olulise karjäärimuutuse, sh seitse on saanud tippjuhiks. Newtoni programmi eesmärgid on aastate jooksul jäänud samaks: a) süsteemset arendada juhipotentsiaaliga avalike teenistujate juhtimisalaseid kompetentse ning valmistada Eesti avalikule teenistusele seeläbi ette tulevasi potentsiaalseid tippjuhte; b) motiveerida osalejaid siduma oma tulevikuplaane avaliku teenistusega ning suurendada nende valmisolekut võtta suuremat vastutust oma töövaldkonnas; c) kujundada ühtseid väärtusi ja arendada koostööoskusi. Algaval toetusperioodil on Newtoni programmi kavas ellu viia ühel korral, aastatel 2015–2016. Arvestades EL Nõukogu eesistumisele eelnevat suurenenud töökoormust

avalikus teenistuses, ei ole kavandatud uut algavat järelkasvuprogrammi 2017. aastasse. 2015. aastal algava programmi väljatöötamisel arvestatakse kindlasti keskse koolituse raames toimuva keskastmejuhtide arenguprogrammiga. Oluline on rõhutada, et ehkki mõlemad programmid on mõeldud keskastmejuhtidele, on rõhuasetused selgelt erinevad – keskastmejuhtide programm KAJA on loodud eesmärgiga arendada keskastmejuhtide üldist juhtimisvõimekust ning Newtoni programm eesmärgiga kasvatada järelkasvu tippjuhtidele, tegeldes just selle osaga keskastmejuhtidest, kellel on kõrgem potentsiaal ning valmisolek astuda järgmine samm. Maksimaalseks osalejate arvuks Newtoni programmis on kavandatud 25 osalejat.

Juhtimistalentide programmi eesmärk on tuua avalikku teenistusse juurde väga heade juhieeldustega noori, kellel on kandideerimise hetkel olemas või omandamisel tippjuhi ametiks vajalik haridustase (magistrikraad või lõppjärgus magistriõpingud). Programm töötati välja 2011. aastal. Pilootprogrammi valiti seitse noort inimest, kes alates septembrist 2012. aastal osalesid kahekümne kuu jooksul mahukas ja mitmekesises programmis. Eesmärgiks oli seatud, et viie aasta möödudes on 30% osalenutest nimetatud ametisse tippjuhi ametikohale. Osalenute käekäiku ja karjääri jälgitakse järgneva viia aasta jooksul.

Analüüsid juhtimistalentide programmi ja kõikide osapoolte tagasisidet, võib kindlalt väita, et see programm on olnud edukas. Lisaks seitsme andeka noore toomisele avalikku teenistusse on programm aidanud kaasa avaliku teenistuse maine paranemisele vähemalt sihtrühma vanuserühmas, on andnud kahele ministeeriumile tõuke alustada oma talendijuhtimise programmidega ning algatanud avalikus teenistuses laiema arutelu talendijuhtimise ja järelkasvu kasvatamise teemadel. Uue programmi loomisel tuleb võrreldes pilootprogrammiga paremini planeerida osalejate tööülesandeid ning roteerumisi erinevatesse ministeeriumidesse. Samuti tuleb oluliselt rohkem ette valmistada programmis osalevaid tippjuhte ja neid keskastmejuhte, kes erinevates tööloikudes on osalejate vahetuteks juhtideks.

Algaval toetusperioodil on kavas saadud kogemuste põhjal juhtimistalentide programmi edasi arendada ning alustada uue programmiga 2015. aasta teises pooles. Programmi täpne kestus ja vastuvõetavate arv sõltub ettevalmistuste käigus tehtud ettepanekutest ja otsustest ning ministeeriumide soovist programmis kaasa lüüa. Maksimaalne osalejate arv on viisteist.

Lisaks kahele eespool nimetatud järelkasvuprogrammile on kavas koostöös Rahandusministeeriumiga analüüsida selle sihtrühma arenguvajadusi ja -võimalusi, mis praegu on arendamise mõttes jäänud justkui kahe sihtrühma vahele. Need on ametite ja inspeksioonide peadirektorite asetäitjad, kes ei kuulu tippjuhtide sihtrühma, kuid ei taju end ka keskastmejuhtidena. 2012. aastal viidi ellu kolmeosaline arenguprogramm sellele sihtrühmale ning kuigi programm läks hästi, siis loodetud tulemust, suuremat kandidaatide arvu avalikel konkurssidel, see kaasa ei toonud. Sõltuvalt analüüsi tulemusest toetatakse nimetatud sihtrühmale sobivate ja vajalike arendustegevuste väljatöötamist ja elluviimist.

Tulenevalt avaliku teenistuse seadusest ning Vabariigi Valitsuse 26. juuni 2013. a määrusest nr 100 „Ministeeriumi kantslerile ja asekanclerile, Riigikantselei direktorile, ameti ja inspeksiooni peadirektorile ning määruses nimetatud teiste valitsusasutuste juhtidele esitatavad nõuded, nende värbamise ja valiku ning arendamise ja hindamise kord“ on

tippjuhtide kompetentsikeskusel kohustus pidada tippjuhikandidaatide arvestust. Tippjuhikandidaatide arvestuse pidamise eesmärk on tippjuhtide värbamise toetamine, tagades tippjuhikandidaatide olemasolu. Isikud arvab tippjuhikandidaatide hulka tippjuhtide valikukomisjon; tippjuhtide kompetentsikeskusel on õigus korraldada avalikke konkursse kandidaatide leidmiseks tippjuhikandidaatide arvestusse ning seal olevate kandidaatide arendamist. Tippjuhikandidaatide arvestuses saab olla maksimaalselt 50 isikut. Toetusperioodil on kavas pakkuda arvestuses olevatele kandidaatidele arendustegevusi vastavalt valikukomisjoni poolt viidatud arenguvajadustele ning üksnes nende selliste nõrgemate kompetentside arendamiseks, mis takistaksid nende nimetamist tippjuhi ametikohale.

### **3) Tippjuhtide värbamise ja valiku ning hindamise ja arendamise uuendamine**

Kolmanda alategevuse raames viiakse ellu uuendusprojekte ja tugitegevusi, mis toetavad eelnevate alategevuste elluviimist, sh töömeetodite ja vahendite uuendamine, koostööpartnerite leidmine, kirjanduse soetamine jms.

Toetuse tulemusena soovitakse saavutada olukord, kus Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide värbamisel, valikul, hindamisel ja arendamisel kasutatavad lahendused on nüüdisaegsed ja innovaatilised ning tippjuhte toetavad arendajate ja koolitajatena tunnustatud eksperdid nii Eestist kui ka kogu maailmast.

Väljundnäitajaks, millega alaeesmärgi saavutamist mõõdetakse, on elluviidud uuendusprojektide arv. Sihttasemeks on seatud viie uuendusprojekti elluviimine toetusperioodi jooksul.

Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide värbamise, valiku, hindamise ja arendamise aluseks on Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudel. Kompetentsimudel valmis 2010. aastal ning selles on kirjeldatud tippjuhi tööks vajalikud kompetentsid. Kompetentsimudel kui üks inimeste strateegilise juhtimise töövahend võimaldab organisatsioonil sõnastada oma ootused ja nõudmised töötajatele. Kuivõrd ajas muutuvad tegevuskeskkond ja organisatsiooni prioriteedid, tuleb regulaarselt üle vaadata ja ajakohastada ka kompetentsimudelid. Analüüsi ja ajakohastamist vajab peale viieaastast kasutusperioodi ka Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudel. Selle tööga on kavas alustada 2015. aasta kevadel, peale 2014.–2015. aasta hindamisperioodi lõppu. Kompetentsimudeli uuendamisse kaasatakse nii tippjuhtide sihtrühma liikmeid kui ka akadeemikuid ja eksperte. Kompetentsimudeli uuendamine toimib paljuski ka avaliku teenistuse ülese koostööprojektina, mille käigus arutatakse läbi riigi ees seisvad väljakutsed ning riigi ootused ja nõudmised tippjuhtidele.

Tippjuhtide kompetentside hindamine ja arendustegevuste planeerimine toimub elektroonses keskkonnas e-kompetentsikeskus. E-kompetentsikeskus on loodud 2006. aastal ning seda on pidevalt töö käigus parandatud ja täiendatud. Praeguseks on selge, et e-kompetentsikeskus töövahendina on tehnoloogiliselt vananenud ega toeta nõutaval viisil tegevuse eesmärki. Uus e-kompetentsikeskus peaks toetama nii tippjuhtide värbamist ja valikut, hindamist ja

arendamist kui toimima ka kliendihalduse tööriistana tippjuhtide kompetentsikeskuse jaoks. Samuti peaks e-kompetentsikeskuse lahendust olema võimalik kasutada soovijatel teistest ministriumidest või nende allasutustest. Ka e-kompetentsikeskuse loomine hakkab kindlasti toimima avaliku teenistuse ülese koostööprojektina, kuivõrd selle käigus tuleb kõigi ministriumide esindajatega läbi arutada ja kokku leppida hindamiste ja arenguveestluste läbiviimise põhimõtted, viisid ja tehnoloogiline tugi.

Lõppenud toetusperioodil tehti uue e-kompetentsikeskuse värbamise ja valiku mooduli vajaduse analüüs, millele toetudes saab alustada töid uue keskkonna arendamiseks. 2015. aasta alguses on kavas alustada värbamise ja valiku mooduli arendusega; sügisel, peale kompetentsimudeli uuendamist, on plaanis jätkata hindamise ja arendamise mooduli uuendamisega.

Tippjuhtide värbamise, valiku, hindamise ja arendamise planeerimine toetub ka regulaarselt tehtavatele uuringutele. Iga kahe aasta tagant on kavas teha tippjuhtide pühendumuse uuring, mis annab võimaluse saada vajalikku informatsiooni tippjuhtide pühendumuse ja motivatsiooni kohta. Tippjuhtide asjatundlikkust on kavas hinnata iga-aastase kompetentside hindamise raames, kaasates hindamisse poliitikuid ja koostööpartnereid väljastpoolt avalikku sektorit.

Regulaarselt on kavas teha ka uuring rahulolu kohta avalike konkurssidega. Viimane selline, kus uuriti nii kantslerite, personalijuhtide kui ka kandidaatide rahulolu konkurssidega, toimus 2013. aastal.

Uuringutest saadav informatsioon on aluseks tööprotsesside parandamisele. Aastatel 2009–2012 on oluliselt edasi arendatud tippjuhtide valikuprotsessi – välja töötatud ja kasutusele võetud on õigus- ja finantsalased valikuülesanded, erinevates valikuprotsessi etappides on kasutusele võetud erinevad intervjuude tüübid jne. Vaatamata sellele, et valikuprotsessi toimimist võib praegu hinnata väga heaks, vajab see pidevat analüüsi ja vajaduse korral uuendamist. Algaval toetusperioodil tuleb kindlasti uuendada valikuülesandeid ja arendada valikul osalevate ametnike vastavaid kompetentse. Valikul osalevate ametnikena peetakse siin eelkõige silmas tippjuhtide valikukomisjoni liikmeid ja personalijuhte.

Suurendamiseks kandidaatide arvu avalikel konkurssidel, tuleb senisest tunduvalt rohkem tegelda värbamisega. See tegevus hõlmab potentsiaalsete kandidaatide väljaselgitamist, kontaktide loomist ning aktiivsete kutsete esitamist kandideerimiseks avalikel konkurssidel; paljuski haakub see tegevus riigi kui tööandja maine parendamisega, mida käsitletakse teise alategevuse all.

Üheks toetatavaks tegevuseks on ülevaadete koostamine olulistes valdkondades ilmuvast kirjandusest. Hõlbustamiseks tippjuhi kursisolekut tema tööks vajalikes valdkondades (näiteks majandus, juhtimine vms) ilmuvate allikatega, on kavas tellida regulaarseid ülevaateid ilmuvast uudiskirjandusest; ülevaated on kättesaadavad tervele tippjuhtide sihtrühmale. Toetatavaks tegevuseks on ka tippjuhtide kompetentsikeskusele tööks vajaliku kirjanduse

hankimine. Samuti toetatakse tegevuse eesmärkide saavutamiseks vajalike metoodiliste materjalide koostamist ja väljatöötamist; näiteks on kavas välja töötada uue tippjuhi sisseelamispakett. Sisseelamispaketi all peetakse silmas linkide ja artiklite kogumit, mis on soovitatav läbi töötada ametisse asumisel, ning kohtumisi koordineerivate funktsioonide juhtidega (näiteks: uus kantsler kohtub Riigikantselei strateegiadirektori ja Euroopa Liidu asjade direktoriga).

Arvestades tippjuhtide töö rahvusvahelist iseloomu ja Eesti koolitusturu väiksust, on väga oluline, et tippjuhtide kompetentsikeskusel oleksid head koostöösuhted ja kontaktid teiste riikide kolleegide ja koolitusasutustega. Senine kogemus on veenvalt näidanud, et kõrgetasemeliste arendustegevuste pakkumiseks tippjuhtidele tuleb teha süsteemset ja järjekindlat tööd koostööpartnerite leidmiseks, motiveerimiseks ja hoidmiseks. Toetatavateks tegevusteks saavad siinkohal olla Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide värbamise, valiku, hindamise ja arendamise kogemust tutvustavate artiklite kirjutamine, konverentsiettekannete tegemine, konverentsidel ja koostööfoorumitel osalemine ja koostööpartnerite külastamine.

Selleks, et olla tippjuhtide sihtrühmale vääriline partner, kes mõistab nende probleeme ja suudab välja pakkuda sobivat arengutuge, on vajalik tippjuhtide kompetentsikeskuse töötajate arendamine ja koolitamine.

Kogu tegevuse tulemusnäitajaks on rakenduskavas seatud „keskvalitsusest ja mittetulundussektorist koolituse läbinute osakaal, kelle asjatundlikkus on suurenenud“. Tulemusnäitaja puhul kasutatakse mõõõtühikuna arendustegevuse *läbinute osakaalu*. Tulemusnäitaja arvutamise käik on järgmine: arendustegevuse läbinute osaluskordade arv x 100/arendustegevuse planeeritud osaluskordade arv. Sihttasemeks on toetusperioodi lõpuks seatud 91%.

### **3. Sihtrühm**

Tegevuse peamine sihtrühma on Vabariigi Valitsuse 26. juuni 2013. a määruses nr 100 „Ministeeriumi kantslerile ja asekanclerile, Riigikantselei direktorile, ameti ja inspeksiooni peadirektorile ning määruses nimetatud teiste valitsusasutuste juhtidele esitatavad nõuded, nende värbamise ja valiku ning arendamise ja hindamise kord“ avaliku teenistuse tippjuhtidena määratletud isikud. Lisaks määruses nimetatud isikutele kuuluvad sihtrühma riigisekretär, peaprokurör, tippjuhtide järelkasvuprogrammidesse vastu võetud ja tippjuhikandidaatide arvestusse arvatud isikud ning tippjuhtide programmi elluviimise eest vastutavad ametnikud ja töötajad.

Erinevate arendustegevuste korral võib lähtuvalt konkreetse tegevuse eesmärgist kaasata sihtrühma ka Vabariigi Valitsuse või Riigikogu liikmeid, muude valitsusasutuste või hallatavate asutuste, riigi sihtasutuste või avalik-õiguslike juriidiliste isikute juhte, põhiseaduslike institutsioonide, omavalitsuste või mittetulundusühingute esindusorganisatsioonide esindajaid ning riigi poolt asutatud sihtasutuste juhte. Sihtrühma võib kaasata ka arenguprogrammide loomisel või uuendusprojektides osalevaid koostööpartnerite esindajaid, samuti koolituste või konverentside korraldamisega seotud isikuid. Sihtrühma laiendamine peab olema põhjendatud ning seotud vastava tegevuse

eesmärgiga. Iga üksiktegevuse elluviimisel piiritletakse vastava tegevuse sihtrühm käskkirjas toodud loetelust lähtuvalt.

## 4. Tegevuste eeldatav mõju läbivatele teemadele

Tegevus panustab järgmistesse läbivatesse teemadesse:

**Riigivalitsemine** – kõik tegevused on suunatud riigi võimekuse suurendamisele inimressursi arendamise ja koolitamise kaudu. Tippjuhtide kompetentsuse ja juhtimisvõimekuse suurenemine ning koostöö edendamine avalikus teenistuses aitab kaasa juhtimiskvaliteedi tõusule riigisektoris ning ühtsema valitsemise poole liikumisele.

**Infoühiskond** – tegevuse raames loodav e-kompetentsikeskus loob nüüdisaegse elektroonse keskkonna, mis võimaldab tippjuhtide värbamise, valiku, hindamise ja arendamise tegevusi teha kiiresti, mugavalt ning optimaalsete tööjõu- ja materjalikuludega. E-kompetentsikeskuse loomisel lähtutakse ka lahendustest, mis võimaldavad kaasata võimalikult laia kasutajate ringi. Kuivõrd e-kompetentsikeskuse kasutajate hulka kuuluvad kõikide ministriumide ametnikud, eeldab selle loomine ametnike hindamise ja arendamise põhimõtete ühtlustamist ning edendab seeläbi ka avaliku teenistuse ülest koostööd.

**Regionaalareng** – avaliku teenistuse tippjuhid mõjutavad oma otsuste, asutuste arendamise ja avalike teenuste kujundamise kaudu kindlasti ka regionaalset arengut. Tippjuhtide suurenenud juhtimisvõimekus ja kompetentsus avaldab positiivset mõju ka regionaalsele arengule. Vastavalt arendustegevuste eesmärkidele võib tegevustesse kaasata ka kohalike omavalitsuste juhte.

Keskkonnahoiu ja kliima ning võrdsete võimaluste läbivasse teemasse toetatav tegevus ei panusta.

## 5. Eelarve

Viendas peatükis esitatakse toetatava tegevuse eelarve alategevuste kaupa. Tegevuste prognoositavad mahud ja maksumused on kujunenud perioodil 2007–2014 ellu viidud arendustegevuste ja projektide kogemuste ning hindade alusel ning arvestades ÜKP rakenduskavas seatud väljundnäitajate saavutamiseiga. Arvesse on võetud ka hindade muutumist toetuse perioodil.

58% tegevuse eelarvest on ette nähtud esimeseks alategevuseks – tippjuhtide juhtimis- ja koostöövõimekuse arendamiseks. 29% eelarvest on kavandatud teiseks alategevuseks, tippjuhtide järelkasvu tagamiseks, ja 12% kolmandaks alategevuseks, tippjuhtide värbamise, valiku, hindamise ja arendamise süsteemi uuendamiseks.

Tagamaks tippjuhtide pühendumust arendustegevuste elluviimisele, tuleb mõnede individuaalsete arendustegevuste puhul tippjuhtidel endil katta osa kuludest (näiteks: keelekeskkonnas toimuva õppe korral tuleb osalejale kanda transpordi- ja majutuskulud). Tippjuhtide kompetentsikeskusele jäetakse ka õigus kohustada katkestajat või katkestaja asutust katma arendustegevusega kaasnenud kulusid.

## 6. Kulude abikõlblikkus

Peatükis loetletakse tegevuste raames lubatud kulud. Kõik meetme tegevuste raames tehtavad kulud peavad olema seotud tegevuse eesmärkide saavutamise ja kulude tegemisel tuleb silmas pidada nende kuluefektiivust. Abikõlblikud on järgmised kulud:

- a) uuringud, analüüsid ja küsitlused ning nende tulemuste avalikustamise kulud – st uuringu, analüüsi või küsitluse läbiviimise teenuse tellimine ning nende tulemuse avalikustamisega seonduvad kulud;
- b) personalikulud vastavalt ühendmääruse §-le 3 – abikõlblikud on tegevuse elluviijate palgakulud või tegevuse elluviimist toetavate ekspertide eksperditasud. Tugipersonali kulud (nt raamatupidamine, riigihangete spetsialisti tugi, juristi tugi) ning ametnike seniste ametijuhendi- või töölepingujärgsete ülesannete täitmisega seonduvaid kulusid ei hüvitata;
- c) konsultatsioon, *coaching* ja võõrkeeleõpe – konsultatsiooniteenuse, juhtimistreeneri teenuse või tippjuhtide võõrkeeleõppe teenuse tellimine;
- d) koolituste, konverentside, seminaride, infopäevade ja koosolekute korraldamine – sh koolitajate ja ekspertide tasu, ruumide rent ja tegevuse eesmärgi toetavate kujunduslike lahenduste väljatöötamine; osalejate, koolitajate ja korraldajate transpordi ja majutuse kulud; osalejate, koolitajate ja korraldajate toitlustuskulud (Eestis toimuva arendustegevuse puhul 30 eurot osaleja kohta päevas ning tippjuhtide aastakonverentsi ja väljaspool Eestit toimuva arendustegevuse puhul 50 eurot osaleja kohta päevas, sh *kulud, mis on käsitletavad erisoodustusena (v.a erisoodustuselt tasutav maks)*);
- e) metoodikate, õppematerjalide, juhiste ja koolitusprogrammide väljatöötamine ning nende avalikustamine;
- f) erialase kirjanduse ja informatsiooni hankimise kulud – tegevuse eesmärgiga seotud kirjanduse ja kirjanduse ülevaadete hankimine;
- g) osalemistasud temaatilistel konverentsidel, seminaridel ja koolitustel – tegevuse eesmärkidega seotud osalemine konverentsidel, seminaridel ja koolitustel;
- h) lähetuse kulud – sh transpordi, majutuse, päevarahade kulud;
- i) tasemeõppe kulud - tasemeõppes osalemise kulud mitte rohkem kui viie ainepunkti ulatuses tippjuhi ühe arenguaasta jooksul vastavalt tema individuaalses arenguplaanis püstitatud eesmärkidele;



- j) transport ja majutus – põhjendatud juhtudel eksperdi, koolitaja, tegevuses osaleja transpordi ja majutuse kulud;
- k) tõlke kulud – tegevuse tulemuste saavutamiseks vajalikud suulise või kirjaliku tõlke kulud;
- l) trükised – tegevuste tulemuste saavutamiseks vajalike trükiste tellimine, sh kujundus ja küljendus;
- m) teavitamiskulud, sh veebidisain ja -majutus;
- n) tarkvara litsentsid või veebipõhiste tarkvaralahenduste teenustasud;
- o) infotehnoloogilised lahendused – väiksemamahulise tegevuse tulemuste saavutamiseks ja tõhusaks rakendamiseks vajalikud lahendused.

## **7. Toetuse maksmise tingimused ja kord**

Peatükis viidatakse väljamaksete aluseks olevatele asjakohastele paragrahvidele perioodi 2014–2020 struktuuritoetuse seaduses ja ühendmääruses. Toetuse maksmine tegelike kulude alusel tähendab, et kaup/teenus/töö on kätte saadud ja kulu on täies ulatuses makstud. Ettemakseid (sh sõlmitud lepingute raames ette nähtud ettemaksed) toetusest ei hüvitata.

## **8. Elluviija kohustused**

Peatükis viidatakse asjakohastele paragrahvidele perioodi 2014–2020 struktuuritoetuse seaduses ning tuuakse eraldi välja täpsustamist või rõhutamist vajavad kohad. Punkt 4 sätestab kohutuse kooskõlastada VRO-ga kulud, mida soovitakse taotleda meetme eelarvest ning mis on seotud ametnike või töötajate personalikuludega. Sätte eesmärgiks on vältida asutuse igapäevaste kulude asendamist struktuurivahenditest. Üldjuhul ei rahastata ametniku ja töötaja töötasu, kui tasustatav töö on seotud senise ametijuhendi- või töölepingujärgsete ülesannete täitmisega ning kui meetme tegevuste elluviimisega seotud töö lisanduvus ei ole eristatav.

## **9. Tegevuste elluviimise seire**

Peatükis sätestatakse seire ja hindamise kord. Korda täpsustavad rakendusasutuse protseduurireeglid.

## **10. Tegevuste ja nende elluviimise tingimuste muutmine**

Peatükis sätestatakse tegevuste ja nende elluviimise tingimuste muutmise kord. Korda täpsustavad rakendusasutuse protseduurireeglid.

## **11. Finantskorrektsioon**

Peatükis viidatakse asjakohastele paragrahvidele perioodi 2014–2020 struktuuritoetuse seaduses.